



CHEMONICS INTERNATIONAL INC.



ANÁLISIS ECONÓMICO DE NICARAGUA Y RECOMENDACIÓN # 3:
EFECTOS CUANTITATIVOS Y DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DEL
TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE ESTADOS UNIDOS, AMÉRICA CENTRAL Y LA
REPÚBLICA DOMINICANA (RD-CAFTA)

GBTI IQC No. PCE-I-00-98-00015-00, TO 16

Presentado a la
USAID/Nicaragua

Presentado por
Chemonics International Inc.

Octubre de 2004

ÍNDICE

SECCIÓN A	Efectos cuantitativos clave del tratado RD-CAFTA	3
	A1. Introducción	3
	A2. Acuerdos comerciales internacionales negociados por los países miembros de la región de América Central y la República Dominicana (AC/RD)	4
	A3. Perfiles económicos y comerciales de los países de la región de América Central y República Dominicana (CA/DR)	6
	A4. Comercio con los Estados Unidos	7
	A4.1. Región de AC/RD y distintos Estados de la Unión	8
	A5. Beneficios de la liberalización del comercio en el marco del tratado RD-CAFTA	10
	A5.1. Estimación del impacto según la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC)	10
	A5.2. Efectos sobre los productos textiles, las prendas de vestir y los artículos de cuero	13
SECCIÓN B	Determinantes de la competitividad	15
	B1. Examen al nivel de empresa	15
	B2. Determinantes de la competitividad de las empresas nicaragüenses	17
SECCIÓN C	Conclusiones y recomendaciones	17

SECCIÓN A

A1. Introducción

La economía nicaragüense es insuficiente para atender las demandas de puestos de trabajo e ingresos de su población. Esta realidad subraya la necesidad de que el país recurra a los mercados internacionales en busca de nuevas oportunidades económicas para sus ciudadanos. El atraer la inversión extranjera directa, a su vez, se convierte en un elemento fundamental del plan de desarrollo del país. Sin embargo, las nuevas inversiones sólo vendrán a Nicaragua si las condiciones comerciales son suficientemente buenas para garantizar un adecuado desempeño comercial y niveles de rentabilidad. Siguiendo una política común con el resto de países centroamericanos, Nicaragua ha concertado un considerable número de acuerdos de intercambio con socios comerciales, incluido el Tratado de Libre Comercio de América Central-República Dominicana (RD-CAFTA) suscrito en fecha reciente con los Estados Unidos. Estos convenios comerciales abrirán importantes oportunidades de acceso al mercado para productos nicaragüenses que podrían tener un efecto importante en el plan del país de crear empleo y reducir la pobreza.

Sin embargo, la concretización de estas oportunidades requerirá esfuerzos notables por parte del gobierno y del sector privado para superar las restricciones competitivas clave. La versión Operacional del Plan Nacional de Desarrollo (PND-O), presentado a la comunidad de donantes el 28 de septiembre de 2004, esbozó ocho áreas en las que se necesitaba realizar progresos con urgencia para crear un entorno normativo y reglamentario conducente al desarrollo empresarial, a la captación de inversiones y a la competitividad:

- Entorno reglamentario (trámites administrativos engorrosos)
- Derechos de propiedad
- Inversión en innovación, tecnología aplicada y formación de recursos humanos
- Acceso a las finanzas
- Vínculos del sector de las PYME con los mercados internacionales
- Grado de coordinación y colaboración entre empresas privadas
- Normas ambientales y controles de calidad de los procesos productivos
- Infraestructura de apoyo

El plan incluye todas las medidas e iniciativas que el Gobierno de Nicaragua emprenderá en el curso de los próximos tres años para establecer un entorno competitivo que conduzca a la innovación, el desarrollo empresarial y, en última instancia, la generación de empleo. Además, el PND-O adopta un enfoque de creación de grupos empresariales para asegurar un nuevo enfoque geográficamente competitivo, centrado en aumentar notablemente las exportaciones nicaragüenses. Al principio, se prestará apoyo a los siguientes grupos productivos:

- Industria alimentaria y comercio agrícola
 - ◆ Café especial orgánico
 - ◆ Carne y productos lácteos
 - ◆ Camarón
- Productos silvícolas y madereros

- Turismo
- Manufacturas livianas-textiles y prendas de vestir

El PND-O manifiesta desde el principio que el sector empresarial ha de ser el motor del crecimiento; de ahí que los resultados finales dependan de la capacidad del sector privado de competir y conquistar las nuevas oportunidades de acceso al mercado. Para ello, no obstante, el sector privado nicaragüense tiene que enfrentar toda una serie de retos competitivos al nivel de empresa en funciones tales como las de comercialización y ventas, innovación, tecnología y producción, gestión, finanzas y contabilidad, y formación de recursos humanos.

En el presente documento informativo se analizarán en primera instancia las principales repercusiones para América Central, y en especial para Nicaragua, del tratado RD-CAFTA suscrito en fecha reciente, tomando en cuenta un modelo analítico reciente formulado por la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC). En segundo lugar, este documento examinará la competitividad de las empresas nicaragüenses a la luz de seis determinantes de competitividad. Por último, el documento estudiará el sector agrícola como un motor que saque a las familias nicaragüenses en las zonas rurales de la situación de pobreza en la que se encuentran y, finalmente, sacará algunas conclusiones y formulará recomendaciones para los órganos normativos.

A2. Acuerdos comerciales internacionales negociados por los países miembros de la región de América Central y la República Dominicana (AC/RD)

Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y la República Dominicana son todos ellos miembros de la Organización Mundial del Trabajo (OMT). Además, todos estos países reciben preferencias comerciales unilaterales (es decir, no recíprocas) de los Estados Unidos y de la Unión Europea (UE). Por otro lado, todos ellos son parte de los siguientes acuerdos comerciales regionales con otros países de América Latina y el Caribe (Cuadro 1).

Cuadro 1: Acuerdos comerciales internacionales negociados por los países miembros del tratado RD-CAFTA

- Mercado Común Centroamericano (MCCA).
 - ◆ Miembros: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.
 - ◆ Un arancel externo común que oscila entre 5 y 15 por ciento
 - ◆ El progreso hacia la ejecución de un tratado de libre comercio (TLC) regional ha sido desigual ya que los aranceles se han reducido a ritmos diferentes.
- TLC Costa Rica-Comunidad del Caribe (suscrito en 2004), Comunidad del Caribe (CARICOM).
 - ◆ Miembros: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Saint Lucia, Saint Kitts y Nevis, St. Vincent y las Granadinas, Suriname y Trinidad y Tobago.
- TLC Costa Rica-Canadá (entrada en vigor: 2002)
- América Central-Chile (suscrito en 1999)
 - ◆ Costa Rica-Chile (entrada en vigor: 2002)
 - ◆ El Salvador-Chile (entrada en vigor: 2002)
 - ◆ Otros acuerdos pendientes de ejecución
- TLC América Central-Panamá (suscrito en 2002)
- TLC América Central-República Dominicana (suscrito en 1998)
 - ◆ Costa Rica-República Dominicana (entrada en vigor: 2002)
 - ◆ El Salvador-República Dominicana (entrada en vigor: 2001)
 - ◆ Guatemala-República Dominicana (entrada en vigor: 2001)
 - ◆ Honduras- República Dominicana (entrada en vigor: 2001)
- TLC de El Salvador, Guatemala, Honduras con México (entrada en vigor: 2001)
- TLC Nicaragua-México (entrada en vigor: 1998); Canadá (2004), República Dominicana (2002), Taiwán (pendiente), entre otros.
- TLC República Dominicana-CARICOM (suscrito en 1998)

En el caso de los Estados Unidos, los seis países son beneficiarios en virtud de la Ley sobre Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe (CBERA) y la Ley sobre Asociación Comercial con la Cuenca del Caribe (CBTPA) de los Estados Unidos. Todos estos países, con la excepción de Nicaragua, son designados por el Sistema Generalizado de Preferencias (GSP) de los Estados Unidos. La ley CBTPA prescribe un tratamiento exento de aranceles en el caso de algunos productos que anteriormente no cumplían con los requisitos a tenor de la Ley CBERA, en particular algunas prendas de vestir, así como un tratamiento equivalente que se da a México de conformidad con el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica pero que respecta a otros productos que anteriormente no tenían derecho a un tratamiento exento de aranceles, incluidas algunas clases de calzado, atún enlatado; bolsos, maletas, artículos planos (flat goods), guantes de trabajo y prendas de cuero; petróleo; y algunos relojes y repuestos de relojería. Los beneficios de la Ley CBERA son permanentes, mientras que se prevé que el programa del Sistema Generalizado de Preferencias expire en 2006, y la Ley CBTPA, en 2008. El TLC Estados Unidos-República Dominicana-América Central (RD-CAFTA) mejoraría estas preferencias y las

haría permanentes, y atribuiría un tratamiento recíproco exento de aranceles a los géneros estadounidenses en la región de América Central y la República Dominicana (AC/RD).

La Unión Europea, por otro lado, facilitará acceso exento de aranceles a los mercados de la UE para la comercialización de todos los productos industriales, así como acceso exento de aranceles para la comercialización de algunos productos agrícolas provenientes de todos los seis países en virtud del Sistema Generalizado de Preferencias (GSP) de la UE, cuya expiración se prevé actualmente en 2006. La República Dominicana está considerada como uno de los países ACP (África, Caribe y Pacífico) que tradicionalmente han tenido acceso preferencial no recíproco al mercado de la UE para comercializar géneros que se acogen a la Convención de Lomé de la UE. Esta convención, que entró en vigor en 2003, fue reemplazada por los acuerdos de asociación de la UE con distintos países ACP. Las preferencias comerciales se basarán en el programa del Sistema Generalizado de Preferencias de la UE.

A3. Perfiles económicos y comerciales de los países de la región de América Central y República Dominicana (AC/RD)

La región de AC/RD representa un mercado de 43 millones de personas con un PIB combinado de cerca de \$201 mil millones, medido en paridades de poder adquisitivo (PPP) (Cuadro 2). El comercio total superó los \$50 mil millones en 2003 y, en conjunto, la región acusó un déficit comercial de \$11.500 millones, mientras que las importaciones sobrepasaron las exportaciones en 59 por ciento.

Cuadro 2: Región de AC/RD, indicadores económicos, 2003

	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	República Dominicana	Región
Población— (millones)	3,9	6,4	12,0	6,8	5,3	8,6	43,0
PIB (miles de millones de US\$, PPA)	37,7	28,0	50,0	18,0	13,3	54,0	201,0
PIB per cápita (US\$, PPA)	9.034	4.210	3.838	2.561	2.427	6.168	4.706 promedio
Índice de crecimiento del PIB-%	5,6	2,0	2,1	3,2	2,3	-0,4	2,5 promedio
Exportaciones de productos (miles de millones de US\$)	6,1	3,2	2,8	1,4	0,7	5,4	19,6

	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	República Dominicana	Región
Importaciones de productos (miles de millones de US\$)	7,2	5,4	5,7	3,1	1,8	7,9	31,1
Desempleo Zonas urbanas (%)	5,8	7,0	5,2	6,3	10,7	15,6	8,1
Inflación (%)	9,9	2,5	5,9	6,8	6,5	40,0	15,5 promedio

Nota.—Las paridades de poder adquisitivo (PPA) son índices de conversión de divisas que se convierten a una moneda común y homologan el poder adquisitivo de las distintas monedas, eliminándose así las diferencias en el nivel de precios entre los países en el proceso de conversión.

Salvo la República Dominicana, la región registró un desempeño económico saludable durante el año 2003, con un crecimiento positivo y un índice de inflación de un dígito. El desempleo representa un problema más grave en Nicaragua y la República Dominicana. Nicaragua tiene la economía más pequeña y el PIB per cápita más bajo de la región, lo que es un reflejo del nivel generalizado de pobreza que impera en el país.

A4. Comercio con los Estados Unidos

La República Dominicana, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua constituyeron el 12o mercado más grande para las exportaciones estadounidenses en 2003 y el 15o proveedor más grande de los Estados Unidos en 2003, con un comercio combinado total de US\$31.200 millones (Cuadro 3). En 2002 y 2003, alrededor del 80 por ciento de las importaciones estadounidenses provenientes de la región de AC/RD entraron en el país exentas de aranceles. En el curso de los tres últimos años, la región de AC/RD ha experimentado un superávit comercial de unos \$2.500 millones con los Estados Unidos.

Cuadro 3: Comercio de productos estadounidenses con la región de AC/RD, 2000–2003

	(millones de US\$)			
	2000	2001	2002	2003
Exportaciones EU	13.202	13.025	13.532	14.372
Importaciones EU	16.150	15.304	16.013	16.862
Balanza comercial	-2.948	-2.279	-2.481	-2.490
Total importaciones	16.150	15.304	16.013	16.862
Sujetos al pago de aranceles ¹	5.477	3.504	3.273	3.340
Exentos de aranceles	10.673	11.800	12.740	13.522
• NTR (relaciones comerciales normales)	8.596	4.830	4.634	4.924
• Ley CBERA	1.744	1.940	2.252	2.193
• Ley CBTPA	149	4.959	5.936	6.167
• Sistema GSP	182	162	82	236
Importaciones exentas de aranceles como porcentaje del total de importaciones (porcentaje)	66,1	77,1	79,6	80,2

¹ Incluye importaciones con aranceles reducidos a tenor de las Leyes CBERA y CBTPA.

Fuente: Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

A4.1. Región de AC/RD y distintos Estados de la Unión

Al pensar en la relación comercial de los Estados Unidos, la región de AC/RD, es interesante analizar la importancia que tiene esta región para cada uno de los Estados de la Unión Norteamericana. Según datos de 2003 recopilados por la Oficina de Censos de los Estados Unidos, se puede determinar los estados que figuran entre los primeros 25 lugares de destino de los productos de exportación de por lo menos 1 de los seis países de la región de AC/RD. Éste es el caso de 24 Estados de la Unión (Cuadro 4). Un total de \$8.800 millones por concepto de exportaciones de los Estados Unidos a la región figura en las estadísticas de comercio de los principales 25 lugares de exportación, volumen que representa el 61 por ciento del total de las exportaciones de los Estados Unidos a la región.

Florida es el Estado que conserva el mayor interés comercial en la región de AC/RD; 5 países de esta región figuran entre los principales 25 lugares de destino de sus exportaciones, seguida por Carolina del Norte y Louisiana. La República Dominicana constituye un importante lugar de destino de las exportaciones para Puerto Rico y Nueva York, mientras que Costa Rica es un lugar de destino importante para Massachusetts

**Cuadro 4: Total de exportaciones de EE.UU. (Origen de movimiento)
en relación con las cuales al menos un país de América Central figura en la lista de los 25
lugares de destino principales con base en el valor del dólar de 2003 (en millones de dólares)**

Estado	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Rep. Dom.	Comercio total con América Central
Alabama	70,1	65,8		170,5		75,1	381,5
Arizona	233,0						233,0
Arkansas		17,2					17,2
Connecticut						69,7	69,7
Delaware	20,2						20,2
Florida	638,5	362,8	595,9	358,3		1.059,2	3.014,7
Georgia				150,8		164,7	315,5
Kentucky				49,4			49,4
Louisiana	194,2		214,0			275,2	683,4
Maine						25,9	25,9
Massachusetts	312,8						312,8
Misisipí			54,8	93,8		60,2	208,8
Nebraska						16,5	16,5
Nueva Hampshire							0,0
Nuevo México	103,9						103,9
Nueva York						315,9	315,9
Oklahoma					18,0		18,0
Oregón	237,4						237,4
Carolina del Norte	320,3	315,5		695,9		278,7	1,610,4
Pensilvania				114,6			114,6
Puerto Rico						728,4	728,4
Carolina del Sur		91,7	71,4	73,4			236,5
Utah	32,2					9,1	41,3
Islas Vírgenes			0,7				0,7
Total	2.162,6	853,0	936,8	1.706,7	18,0	3.078,6	8,755,7

Fuente: Estados Unidos. Compilado a partir de las estadísticas oficiales del Departamento de Censos de los Estados Unidos.

Doce de los 24 estados que están interesados en la región de AC/RD tienen a la República Dominicana en su lista de 25 principales lugares de destino de sus exportaciones, seguidos por 10 estados que tienen a Costa Rica en su lista de principales lugares de destino de sus exportaciones. Honduras aparece en la lista de lugares principales de destino de las exportaciones de 8 estados, mientras que El Salvador y Guatemala aparecen en la lista principal de 5 Estados. Nicaragua sigue siendo un país excluido y aparece como lugar de destino importante para las exportaciones sólo en la lista del estado de Oklahoma.

A5. Beneficios de la liberalización del comercio en el marco del tratado RD-CAFTA

El TLC entre Estados Unidos y los socios de AC/DR proporcionará a los fabricantes estadounidenses un mayor acceso a los mercados eliminando de inmediato los aranceles en más del 80% de los productos fabricados en Estados Unidos y exportados a la región, mientras que el resto de aranceles irán desapareciendo en el curso de 10 años. Al mismo tiempo, promoverá las preferencias comerciales existentes a tenor de los programas CBERA y CBTPA para la región de AC/RD y le espera un carácter permanente. Los agricultores estadounidenses se beneficiarán de mayores oportunidades de exportación mediante nuevas cuotas arancelarias (TRQ) y la eliminación inmediata de aranceles que afecta a una amplia gama de productos agrícolas, al mismo tiempo que los aranceles de productos sometidos a nuevas cuotas arancelarias (TRQ) desaparecerán en el curso de períodos de hasta 20 años y los de otros productos agrícolas en el lapso de 15 años. Los productores de AC/RD también se beneficiarán de inmediato de un mayor acceso al mercado estadounidense, en particular para la comercialización de productos tales como maní, carne, productos lácteos y azúcar

A5.1. Estimación del impacto según la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC)

Mediante un análisis prototipo de equilibrio general, la USITC estima que, después de la plena ejecución del acuerdo, las importaciones de los Estados Unidos provenientes de la región de AC/DR aumentará en US\$2.800 millones, mientras que las exportaciones de los Estados Unidos a esta región aumentaría en US\$2.700 millones. Así pues, se estima que habrá un aumento de US\$5.500 millones en las transacciones comerciales como resultado directo del tratado RD-CAFTA. El Cuadro 5 presenta el principal resultado del modelo que incluye un desglose sectorial del equilibrio comercial bilateral como resultado de la plena aplicación de los componentes de acceso al mercado del TLC. En general, tal como lo muestra el Cuadro 5, los aranceles más elevados serían los que registra los mayores efectos de eliminación de aranceles.

En el aspecto de las exportaciones de los Estados Unidos, se pueden observar aumentos en el sector de los textiles, las prendas de vestir y los productos de cuero (\$803 millones), el petróleo, el carbón, los productos químicos, el caucho, los productos de plástico (\$406 millones), otra maquinaria y equipo (\$401 millones), otras manufacturas (\$235 millones), los cereales (\$157 millones) y los vehículos motorizados (\$180 millones). Hasta cierto punto, el aumento de las exportaciones de textiles y prendas de vestir consiste en insumos de textiles en la producción ampliada de prendas de vestir de la región de AC/RD y, por tanto, esté impulsado por la mayor demanda de insumos de producción para sus mercados de exportación en los Estados Unidos, así como por la eliminación de los aranceles de la región de AC/RD..

En el aspecto de las exportaciones de AC/RD, han aumentado significativamente las transacciones de textiles, prendas de vestir y productos de cuero (\$3.067 millones), fabricación de azúcar (\$113 millones) y productos cárnicos (\$13 millones). Las transacciones de los textiles, las prendas de vestir y los productos de cuero aumentan, lo cual representa más de la aumento neto total de las exportaciones hacia los Estados Unidos por valor de unos \$2.800 millones, y en gran medida desplazarían a las importaciones provenientes de otros países. La medida en que se produzca este cambio en las transacciones de las prendas de vestir es probable que dependa de la

capacidad de los productores de AC/RD de adaptarse a un aumento de la competencia en el mercado estadounidense por parte de proveedores asiáticos debido a la eliminación de las cuotas en 2005.

Muchos de los otros productos exportados a los Estados Unidos desde la región de AC/RD no están sometidos al pago de aranceles. Puesto que no hay aranceles que eliminar en estos sectores, no se espera que registren aumentos en sus exportaciones. De hecho, para muchos de estos sectores, el modelo muestra cierta disminución en las importaciones estadounidenses, incluidos los servicios (-\$100 millones), otra maquinaria y equipo (-\$96 millones), el equipo electrónico (-\$56) y las legumbres, frutas y nueces (-\$31 millones).

Cuadro 5: EE.UU.-RD/CAFTA: Efectos estimados sobre las corrientes comerciales entre la región de AC/RD y los Estados Unidos después de la plena aplicación del tratado RD-CAFTA

Sector	Importaciones de EE.UU.			Importaciones de AC/RD provenientes de EE.UU.		
	Valor base antes del TLC	Cambio después de la plena aplicación del TLC ¹	%	Valor base antes del TLC	Cambio después de la plena aplicación del TLC ¹	%
	— Millones de dólares —			— Millones de dólares —		
Textiles, prendas de vestir y artículos de cuero	11.763,9	3.067,5	26,08	5.350,0	802,8	15,01
Elaboración azúcar	329,3	113,2	34,38	0,4	0,6	166,38
Productos cárnicos	79,4	13,2	16,74	204,0	84,1	41,24
Productos lácteos	4,7	2,9	62,18	22,9	5,9	25,77
Cultivos de azúcar	0,0	0,0	ND	0,0	0,0	ND
Cereales	0,1	0,0	-0,99	722,8	157,3	21,77
Ganado y caballos	0,7	0,0	-2,06	3,4	0,3	10,23
Equipo transporte n.e.c. ²	4,5	-0,2	-4,01	170,0	42,0	24,72
Vehículos motoriz, y repuestos	16,0	-0,4	-2,45	372,9	180,4	48,37
Productos origen animal n.e.c.	61,8	-0,9	-1,44	37,3	1,7	4,51
Productos madereros	156,5	-7,7	-4,91	127,5	42,5	33,38
Metales nec y productos metálicos	154,6	-10,5	-6,80	134,0	14,2	10,59
Metales ferrosos	300,3	-14,4	-4,78	325,8	57,3	17,57
Otras manufacturas	469,6	-16,9	-3,61	1.031,1	234,6	22,75
Petróleo, carbón, productos químicos, caucho, plástico	473,8	-17,4	-3,68	3.147,8	406,1	12,90
Otros cultivos	746,0	-19,3	-2,59	237,6	17,3	7,28
Carbón/petróleo/gas, otros minerales	220,9	-23,2	-10,49	35,5	13,4	37,86
Otros productos procesados alimentarios y tabacaleros	1.126,2	-25,5	-2,27	639,7	53,5	8,37
Legumbres, frutas y nueces	1.717,5	-31,5	-1,84	53,8	7,7	14,23
Equipo electrónico	1.041,7	-56,4	-5,41	1.976,8	110,2	5,58
Otra maquinaria y equipo	1.902,9	-96,4	-5,07	2.010,7	400,6	19,93
Servicios ³	1.738,3	-100,0	-5,75	710,4	32,8	4,62
Total	22.308,6	2.776,2	12,44	17.314,03	2.665,6	15,40

1 El TLC simulado consiste en la liberalización de aranceles y cuotas.

2 El descenso de las importaciones estadounidenses de muchos productos se debe a la reasignación de recursos en las economías pequeñas de los países socios, a medida que cambian el volumen de producción para aprovechar las mayores oportunidades de exportación en otros productos tales como los textiles y las prendas de vestir, y el azúcar.

3 En este análisis no se eliminó ningún arancel estadounidense ni otras medidas de importación cuantitativas de los servicios.

Fuente: USITC: *Potential Economy wide and Selected Sectoral Effects of the US-Central American and Dominican Republic FTA*, julio de 2004.

Los descensos vaticinados en las exportaciones provenientes de la región de AC/DR para géneros distintos de los textiles y prendas de vestir y la fabricación de azúcar surgen en parte de una importante deficiencia del modelo general de equilibrio. Este modelo presupone que no habrá aportes de inversiones importantes a estos sectores. Así pues, los antedichos efectos ocurrirán probablemente con flujos de inversiones relativamente fijos para sectores distintos del que representan los textiles, las prendas de vestir y los productos de cuero. Sin embargo, podría haber efectos positivos importantes derivados de una mejor localización de la región, y de Nicaragua en particular, como excelente ubicación para los productos manufactureros de valor medio ahora que se están haciendo permanentes las preferencias exentas de aranceles en el mercado estadounidense.

A5.2. Efectos sobre los productos textiles, las prendas de vestir y los artículos de cuero

Las importaciones estadounidenses de prendas de vestir procedentes de la región de AC/RD consisten principalmente en artículos de elevado volumen y bajo valor unitario, tales como suéteres de punto, pantalones, ropa interior y pijamas. Dicha ropa tiene un contenido de mano de obra relativamente bajo y una demanda de consumo pronosticable. Su producción entraña pasadas grandes y normalizadas, tareas de costura simple y unos cuantos cambios de estilo que, en conjunto ayudan a contrarrestar el costo más elevado de la mano de obra en la región en comparación con Asia (Cuadro 6). En general, los productores de AC/RD tienen una productividad más baja de la mano de obra que los de la mayoría de los principales países asiáticos exportadores. Conforme a la USITC, los tiempos de expedición desde la región de AC/RD oscilan entre 2 y 7 días según el país y el puerto de entrada estadounidense, en comparación con un período de 12 a 14 días que se necesitan para una travesía desde China y hasta 55 días para una travesía desde Indonesia. La proximidad de la región de AC/RD a los proveedores y mercados de los Estados Unidos permite a las empresas norteamericanas mantener un mayor control gerencial sobre la producción, ajustar los pedidos en respuesta a los cambios en la demanda del mercado y conseguir travesías de ida y vuelta más rápidas que las empresas que prestan servicios desde su base en Asia.

Cuadro 6: Costo horario de la producción por país

País	Costo horario (en US\$)
Guatemala	1,65
Honduras	1,29
Nicaragua	0,90
República Dominicana	1,87
China	0,60
India	0,90
Bangladesh	0,30
Vietnam	0,30

RD-CAFTA estipula la eliminación inmediata de los aranceles en el caso de los textiles y las prendas de vestir que cumplen las normas de origen que se especifican en el TLC (artículos de origen), retroactivamente al 1 de enero de 2004. El TLC también estipula excepciones a la regla de origen general de futuros de hilo e incluye niveles de preferencia arancelaria (NPA) para Nicaragua y Costa Rica. Los niveles de preferencia arancelarios para Nicaragua, proveedor más pequeño y menos desarrollado de prendas de vestir entre los países del TLC, extienden el tratamiento exento de aranceles por 10 años a las prendas de vestir hechas de algodón y de fibra artificial hechas en Nicaragua a partir de las telas de origen, siempre y cuando estas telas se corten y cosan para confeccionar prendas de vestir en Nicaragua con hilo de la región. El nivel de preferencia arancelaria equivale a 100 millones de equivalentes en metros cuadrados (SME) de dichas prendas de vestir en cada uno de los primeros 5 años del TLC; se reducirá en incrementos anuales iguales a lo largo del quinquenio subsiguiente, con la posibilidad de llegar a cero al cabo de 10 años.

Dado el nivel de preferencia arancelaria obtenido de 100 millones de SME y que el costo de la mano de obra en el caso de los textiles y las prendas de vestir permanece en un nivel de 37 por ciento por debajo del promedio de AC/RD. Nicaragua podría hacer su aparición como un interesante lugar de inversiones para las empresas de textiles y prendas de vestir de Estados Unidos, Asia, Oriente Medio y otras empresas de la región de AC/RD, que tratan de encontrar una forma de aumentar su competitividad en el mercado estadounidense. A corto plazo, según la gestión del nivel de preferencia arancelaria asignado, Nicaragua tiene posibilidades de aumentar sus exportaciones de prendas de vestir en más del 50 por ciento en los próximos 4 años, con la creación de más de 25.000 puestos de trabajo adicionales. Pero el incremento podría ser incluso más elevado a medida que el país consolida sus políticas de promoción de las inversiones y mejora el entorno empresarial interno. Durante los dos últimos años, Nicaragua ha logrado atraer al país a una nueva empresa de textiles y prendas de vestir. Este desempeño impresionante denota un cambio positivo de percepción por parte de la comunidad de inversionistas hacia Nicaragua como lugar apropiado para realizar operaciones comerciales. Ciertamente, este sector representa el máximo potencial de crecimiento para Nicaragua a corto plazo.

SECCIÓN B: DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD

B.1 Examen al nivel de empresa

Hay muchas descripciones y explicaciones de la competitividad. En Nicaragua, el término se ha utilizado en el marco de competitividad de Michael Potters para la empresa y en términos de definir Plan Nacional de Desarrollo Territorial del gobierno. En un debate interno reciente, Bill Kedrock, Gerente de Alto Nivel de Chemonics para África, propone que examinemos la competitividad tomando en consideración una amplia gama de funciones de competitividad en el seno de la empresa y sus características observables. La Figura 1 presenta seis determinantes clave de la competitividad empresarial y sus características observables en cuatro etapas diferentes de competitividad de la empresa. Este enfoque no está concluido en modo alguno y podría cambiar a medida que progresa el debate interno.

Figura 1: Determinantes de competitividad

<i>Determinantes de competitividad</i>	Grado de competitividad de una empresa en una industria			
	Bajo  Alto			
	1	2	3	4
<i>Comercialización y ventas</i>	falta de comercialización, de grupos de vendedores, de orientación al cliente; mercado local; la ventaja radica en el bajo precio y es equiparable a la calidad...	algún control de la distribución; alguna conciencia del mercado; algún uso de las técnicas de ventas; sigue compitiendo principalmente en materia de precios...	control de la distribución a nivel nacional; integración progresiva y regresiva; orientación del cliente; asignación de nombre de marca; aceptación de mercados internacionales; la ventaja radica en la calidad y el servicio...	penetración profunda en mercado nacional e internacional; grupos de vendedores; control de canales de distribución; la ventaja radica en la calidad, la innovación, el servicio; capacidad de determinar la demanda y satisfacerla...
<i>Innovación*</i>	adaptación nula o simple...	adaptación más sofisticada dentro de las líneas existentes de productos...	algún gasto en investigación y desarrollo; innovación copiada de otros que amplía la oferta de productos o servicios...	capacidad de innovación interna que redefinir un mercado...
<i>Tecnología y producción</i>	falta de adaptadores o muy lentos...	alguna sofisticación de tecnología y producción...	tecnología y producción sofisticadas; permisos de nueva tecnología...	tecnología moderna; capaz de redefinir el mercado...
<i>Gestión y liderazgo</i>	todo queda en familia; falta de delegación; falta de estrategia; reactivo...	sigue quedando todo en familia con algunas mejoras resueltas de aptitudes; la formulación de estrategias se concentra en el corto plazo, táctico...	gestión profesional que trasciende la familia; delegación; estrategia a plazo medio; visión...	alto grado de delegación; estrategia a largo plazo; capacidad de prever y administrar el cambio...

		Grado de competitividad de una empresa en una industria			
<i>Determinantes de competitividad</i>		Bajo  Alto			
<i>Finanzas y contabilidad</i>	todo queda en familia; falta de gestión financiera; falta de transparencia; libros contables múltiples...	sigue quedando todo en familia aunque con alguna mejora en la gestión y la transparencia; alguna ayuda a medio tiempo en contabilidad y finanzas...	personal de finanzas y contabilidad a tiempo completo; control de costos; gestión de corrientes de efectivo; mejoras decididas de aptitudes financieras...	gestión financiera sofisticada; acceso a fuentes múltiples de capital...	
<i>Formación de recursos humanos</i>	falta de sofisticación y adiestramiento...	algún interés en la formación del personal; beneficiario pasivo de lo que se ofrece...	capacitación a todo nivel; parte activa en diseño de programas de capacitación; algún entrenamiento y mentoría	énfasis en mejorar capacitación y aptitudes a todo nivel y en todos los campos; se ofrece dentro y fuera de la empresa...	
* La innovación, tal como se describe aquí, tiene una connotación tanto intelectual como científica. Es el proceso de crear frente a adaptar ya sea tecnología o ideas.					

Es evidente que no todas las empresas tienen que comenzar en la etapa 1, pero es aún más importante el hecho de que, en ausencia de un programa de servicio de desarrollo empresarial articulado y coherente, sólo unas cuantas de ellas tienen la probabilidad de avanzar y llegar a la etapa 4. Aun cuando el cuadro anterior se concentra en aspectos que están más bajo el control de la empresa y dentro de su interés manejable, el proceso no garantizaría necesariamente el que una masa crítica de empresas avance. En el caso de Nicaragua, en particular, el sector privado ha estado más bien desconectado de los mercados internacionales durante las dos últimas décadas, lo cual exigiría tanto un cambio de mentalidad como la formación de aptitudes significativas de capacidad de mercado, antes que pueda formarse una masa crítica de empresas vibrantes, competitivas y triunfadoras en una industria específica.

Si bien el enfoque de la Figura 1 no incluye los distintos aspectos de un entorno empresarial sólido, es evidente que las empresas no operan en un vacío. Por ejemplo, el papel de la infraestructura, y el del entorno normativo y reglamentario —aunque no se incluya en el enfoque anterior— es vital para el éxito de una empresa. Las empresas requieren apoyar la infraestructura pública y operar dentro de un entorno normativo y reglamentario establecido por el gobierno. Este entorno tiene un efecto considerable en la velocidad y la capacidad de las empresas de movilizarse hacia los niveles más altos de competitividad. A este respecto, la versión operacional del plan nacional de desarrollo dedica recursos importantes a mejorar el entorno empresarial que conduzca al desarrollo empresarial y de inversiones en Nicaragua. Aun cuando la determinación de una política sólida no constituye un gran problema para Nicaragua, el país ha dado muestras de graves deficiencias en el ámbito de la aplicación de políticas. Tal como se explica en la Sección A, el PND-O cumple una buena labor al determinar las limitaciones clave que afectan negativamente a la competitividad en Nicaragua, y luego propone una serie de iniciativas normativas y de acciones para superarlas.

B.2 Determinantes de la competitividad de las empresas nicaragüenses

Aunque el marco supra sigue siendo objeto de deliberaciones, proporciona algunas ideas iniciales útiles al reflexionar sobre la competitividad del sector empresarial nicaragüense. En su mayoría, las empresas que operan en el sector con base en los recursos naturales y el sector manufacturero local tienden a agruparse en las etapas 1 y 2, con unas cuantas excepciones que no pueden duplicarse con facilidad.

Además, no está clara la forma en que este enfoque internalizará los posibles efectos del enfoque de grupos empresariales que el Gobierno de Nicaragua apoya como parte del Plan Nacional de Desarrollo. Para que surja un grupo, se esperaría una masa crítica de empresas al nivel 3 o al menos entre los niveles 2 y 3, ya que es difícil que una empresa desvíe energía en forma de capital humano y financiero a la formación de grupos si la empresa opera penosamente. Irlanda experimentó los mejores resultados con esos grupos en los casos en que se pudo encontrar un paladín de industrias líderes clave y, en su caso, ello significó empresas de clase mundial con acceso al mercado, a la tecnología y a las finanzas.

Nicaragua ha asignado prioridad a siete grupos iniciales, tres de ellos con aportes de inversión extranjera directa: manufactura liviana, camarones y turismo. Otros grupos basados en recursos naturales, tales como el café, la carne y los productos lácteos, y la silvicultura, están más impulsados por la inversión local y muestran poco grado de sofisticación. Dada la cuota adicional de preferencias conseguida gracias al tratado RD-CAFTA para la industria textil y de prendas de vestir, el grupo de manufactura liviana es el único que tiene la probabilidad de registrar mayores corrientes de transacciones comerciales en los próximos tres años, aunque la mayoría de las operaciones dentro de esta industria siguen estando relacionadas con productos de gran volumen y de poco valor unitario.

Industria alimentaria e industrias basadas en los recursos naturales

En el marco de la versión operacional del Plan Nacional de Desarrollo, se está decidiendo el orden de prioridad de cuatro industrias clave de alimentos y basadas en recursos naturales: café específico de una zona, carne y productos lácteos, camarones, y la silvicultura y los productos madereros. Las tres primeras industrias conforman el grupo de la Industria Alimentaria.

Café. Esta industria es una de las que más contribuye al empleo en las zonas rurales al generar unos 150.000 puestos de trabajo directos. En los últimos tres años, esta industria se ha readaptado a un cambio estructural de la oferta mundial, como resultado del ingreso de nuevos elementos importantes en el mercado tales como Vietnam, que llevó a la caída en picado de los precios internacionales históricos. En consecuencia, su importancia relativa en las exportaciones totales de Nicaragua ha descendido de 25 por ciento a 14 por ciento durante este período.

En el Cuadro 7 se presenta la situación de competitividad relativa de la industria del café a la luz de seis determinantes clave de competitividad en el ámbito de la empresa. Tres clases de productores intervienen en esta industria: un grupo de productores sofisticados de dimensión mediana-grande que venden a mercados diferenciados; un número importante de pequeños productores especializados que venden a mercados especializados (es decir, de productos orgánicos, comercio justo y equitativo, alianzas de bosques tropicales y otros) y el grueso de los

productores que venden a los mercados de materias primas. Las empresas que venden en el mercado diferenciado tienden a ser más sofisticadas ya que las exigencias de mejor calidad a las que están sujetas impulsan su modernización. La industria, en particular su aspecto de producción, sigue experimentando niveles muy bajos de productividad. En conjunto, estas empresas se encuentran en la etapa dos del rango de competitividad. Necesitan trabajar mucho en las esferas de la gestión y liderazgo y de las ventas y comercialización. Estas empresas necesitan crecer y abandonar su condición de negocios familiares para convertirse en verdaderas empresas que puedan empezar a concentrarse más en el aspecto industrial de la demanda y en forjar alianzas estratégicas dentro de los mercados tanto nacional como internacional. Se ha mejorado un poco el nivel de aptitudes de los catadores degustadores de calidad de tazas de café en Nicaragua y los efectos positivos de programas importantes de inducción de calidad, tales como los certámenes de la Taza de Excelencia (*Cup of Excellence*) y el Contrato de Calidad (*Q-Contract*) ya se están haciendo sentir en la industria en su conjunto.

Carne y productos lácteos. Las exportaciones de queso en 2003 aumentaron en más del 50 por ciento frente al volumen del año precedente, alcanzando los 20 millones de kg. Además, las exportaciones de carne se han incrementado constantemente a un ritmo de más de 8 por ciento durante los tres últimos años, lo cual ha representado más del 10 por ciento de las exportaciones totales de productos del país (sin contar las exportaciones de las Áreas de Libre Comercio). Es una industria muy fragmentada: más de 100.000 productores y más de 70 fábricas procesadoras tradicionales, con pocas excepciones. La carne y los productos lácteos se mantienen en la parte baja de la cadena de valor y la cadena requiere una importante inversión privada para mejorar las tecnologías de procesamiento, ampliar la capacidad de procesamiento y elaborar nuevos productos con mayor contenido de valor agregado.

En lo que respecta a la producción, la mayoría de las empresas presentan un grado menor de sofisticación y bajos índices de productividad. Con la excepción de unas cuantas explotaciones lecheras de mediana y gran dimensión que utilizan técnicas modernas de producción, las empresas dentro de esta industria se mantienen en la etapa uno de su proceso de competitividad.

**Cuadro 7: Industrias clave de productos alimentarios y basadas en recursos naturales
Condiciones existentes de competitividad de las empresas en Nicaragua**

Determinante de Competitividad	Café	Carne y productos lácteos	Camarones	Productos silvícolas y madereros
Ventas y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> Comercializado en su mayor parte en el mercado de materias primas Ventas realizadas por grandes empresas cafeteras internacionales Muy poco personal de ventas, ninguna orientación del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de comercialización y de personal de ventas Poca orientación del cliente Concentración en productos de bajo valor Principalmente mercado local Ventas internacionales efectuadas por unas pocas empresas locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas y comercialización efectuadas por grandes empresas locales y entidades internacionales Productos de bajo valor agregado Falta de personal de ventas Enfrenta recia competencia de precios 	<ul style="list-style-type: none"> Industria en etapas incipientes Ausencia de comercialización y de personal de ventas Productos de bajo valor agregado
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de los productores con adaptación nula o simple Un grupo de productores con procesos tecnológicos más sofisticados 	<ul style="list-style-type: none"> Industria presenta etapa inicial de innovación calcada en la elaboración de carne y queso. Adaptaciones simples siguen siendo la norma al nivel de explotación. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación calcada utilizada por empresas con sistema de producción de alta densidad Adaptaciones simples siguen siendo la norma en las empresas tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> En esta industria no se utiliza ninguna innovación más allá de adaptación básica, salvo en un grupo de operaciones de aserradero
Tecnología y producción	<ul style="list-style-type: none"> Hay 22.700 productores; 86% producen menos de 100qq. Cultivo representa 80% del valor Nivel bajo de tecnología poscosecha. Sólo 30% con posibilidades de penetrar en el mercado diferenciado. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay 100.000 productores Técnicas de producción básica resultan en baja productividad. Industria en el extremo inferior de la cadena de valor, pero tiene buenas posibilidades de penetrar en los mercados diferenciados (es decir, mercados orgánicos) Falta de paladín de la industria Inversión extranjera directa e inversión en general limitadas en la industria 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de alta densidad: 10.000 libras/ha/ciclos Sistema tradicional: 600 libras/ha/ciclos Industria en el extremo inferior de la cadena de valor agregado Oportunidad se concentra en embalaje, distribución, orientación del cliente, productos de valor más elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> Plantaciones privadas muy limitadas; la industria depende del bosque natural para sus insumos Industria en el extremo inferior de la cadena de valor en la que surge una incipiente actividad de fabricación de muebles El país no se decide entre actividades de explotación forestal y prestación de servicios ambientales (es decir, eliminación de carbono).
Gestión y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de las empresas pequeñas y medianas operan como negocios familiares Hay unos pocos líderes Cooperativas no tienen verdadera estructura empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de las empresas pequeñas y medianas operan como negocios familiares Ausencia de paladín de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> Inversión extranjera directa en la industria entraña cierto grado de gestión profesional y delegación Empresas camaroneras tradicionales se administran como negocios familiares 	<ul style="list-style-type: none"> No existe ningún paladín que ofrezca liderazgo en la industria Pequeñas empresas fabricantes de muebles operan como negocios familiares
Finanzas y contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Sólo un grupo de productores cuentan con registros contables auditables Acceso restringido a financiamiento de largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Un grupo de productores cuentan con registros contables auditables 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de financiamiento presenta un grave impedimento para modernización y expansión de la industria Sólo grandes empresas cuentan con registros contables auditables Percibida como industria de alto riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Hay muy pocos actores sofisticados en la industria No existen programas de especializados de financiamiento a largo plazo Existen ciertas oportunidades de realizar actividades madereras certificadas

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Poca sofisticación en producción y elaboración • Alguna capacidad instalada para capacitación en calidad, incluidos un par de capacitadores en degustación de categoría mundial 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe programa de capacitación coherente para las empresas de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe programa de capacitación coherente para las empresas de la industria • Falta de laboratorios para pruebas de calidad y programas de certificación 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe programa de capacitación coherente para las empresas de la industria • Cierta grado de capacitación para la industria de fabricación de muebles
Posición en la escala de cuatro etapas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas medianas: Etapa 2 • Empresas pequeñas: Etapa 1 • Empresas dedicadas a productos orgánicos: Etapa 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas medianas: Etapa 2 • Empresas lecheras pequeñas y empresas tradicionales de elaboración de carne: Etapa 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de alta densidad: Etapa 3 • Empresas tradicionales: Etapa 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas elaboradoras: Etapa 2 y 3 • Empresas productoras: Etapa 1, con pocas excepciones en la etapa 2

En lo que respecta a la elaboración, la situación es prácticamente la misma. La mayor parte del equipo de elaboración de carne consiste en mataderos municipales obsoletos. Sin embargo, hay al menos dos plantas modernas de elaboración de carne con capacidad para producir productos alimenticios de alto valor.

Si bien la etapa actual de evolución de la industria es baja, la industria de elaboración cárnica y láctea ofrece una de las mayores posibilidades de desarrollo económico del país. Nicaragua tiene verdaderas posibilidades de desempeñar un papel importante en los mercados diferenciados (es decir, de productos orgánicos) para carne y productos lácteos. Ya están en sus etapas finales de certificación grandes explotaciones agrícolas, así como un número creciente de explotaciones de pequeña y mediana dimensión que podrían crear nuevas oportunidades para la industria. Para que esto se haga realidad, no obstante, necesita instituirse un sólido programa de formación profesional. Al mismo tiempo, se necesitan inversiones privadas cuantiosas para aumentar la productividad, alcanzar niveles de masa crítica y mejorar las instalaciones de elaboración. Por otro lado, el país debería actuar con rapidez y establecer los controles necesarios de certificación y calidad que se requieren para competir en estos mercados sofisticados.

Camarón. Las pesquerías, tanto en mar abierto como en régimen de acuicultura, constituyen una de las actividades económicas más importantes que existen en Nicaragua, con exportaciones valoradas en más de \$70 millones. La industria camaronesa representa el 41 por ciento de toda la industria pesquera. La producción de camarón se realiza fundamentalmente en el Departamento de Chinandega y en ella participan unas 153 empresas, de las cuales 68 son cooperativas. Hay mucha diferencia entre el moderno sistema de producción de gran densidad de factores de producción y el sistema tradicional, siendo aquél capaz de alcanzar niveles de productividad 17 veces más elevados que éste. La industria está integrada por operarios encargados de la producción camaronesa y por instalaciones elaboradoras de mediana y gran dimensión, que añaden poco valor al producto natural. Las empresas de comercialización instaladas en Nicaragua venden luego el producto con marcas genéricas a otras empresas de comercialización en los Estados Unidos, que agregan más valor, reenvasan el producto y lo venden con etiqueta particular en el mercado estadounidense.

La industria nicaragüense del camarón hace frente a una feroz competencia de los grandes productores de bajo costo, tales como Ecuador y China. En América Central, México y Honduras son vendedores más importantes que Nicaragua. No obstante, las empresas nicaragüenses, que producen utilizando el sistema de alta densidad, tienen un nivel de productividad suficientemente alto que les permite generar márgenes de rentabilidad adecuados. Una limitación clave de la industria es la falta de financiamiento debido a las primas por riesgo más altas de lo normal que los bancos locales atribuyen a esta actividad. Existen algunas oportunidades de crecimiento en la industria, en especial, mediante conversión de los productores tradicionales e ineficientes en un sistema de alta y mediana densidad. Para ello, sin embargo, se requiere un esfuerzo considerable encaminado a adquirir los niveles de aptitudes necesarios de las pequeñas empresas; asimismo, se necesita encontrar la solución adecuada para resolver el problema de la restricción crediticia impuesta por la industria. Un área importante que necesita mayor promoción es la de las ventas y la comercialización como una forma de aproximarse más al consumidor final. A este respecto, la industria debería fomentar alianzas estratégicas, promover el interés por las inversiones en las empresas distribuidoras e impulsar la innovación tecnológica.

Productos forestales y madereros. La industria de los productos forestales y madereros en Nicaragua se halla en sus etapas iniciales. Se acaba de aprobar una nueva ley de incentivos forestales con la esperanza de atraer una importante inversión privada a esta actividad. El principal problema que afronta esta industria es la postura ambivalente del país en términos de cómo utilizar óptimamente sus recursos silvícolas. Muchas personas respaldan la idea de proteger los bosques y utilizarlos como proveedores de servicios ambientales, tales como los de inhibición del carbono, que podría venderse internacionalmente; pero se ha hecho poco en este aspecto. Otros consideran que, dada la enorme cantidad de terreno con potencial silvícola (unos 6,4 millones de hectáreas), el país debería orientar sus actividades hacia la creación de una industria nacional de productos madereros.

La industria de productos madereros de Nicaragua está integrada en su mayor parte por empresas de muebles artesanales en la región occidental del país, mientras que algunas operaciones de mayor envergadura producen laminados de madera prensada y otros productos, situadas en la región del Atlántico. El contrabando de productos forestales ha sido una característica distintiva de esta industria y ha afectado negativamente a la inversión y asignación de recursos. Se necesita unir fuerzas para aprovechar las oportunidades económicas que ofrece esta industria al país, incluido el acceso a mercados de productos madereros certificados de alto valor. La captación de al menos un inversionista extranjero importante por el sector podría proporcionar el liderazgo requerido para que el país ascendiese en la cadena de valor de esta industria. La mayoría de las empresas de esta industria operan aún utilizando tecnologías elementales y, por tanto, se hallan situadas entre la etapa 1 y la etapa 2 de su proceso de competitividad.

SECCIÓN C: RECOMENDACIONES

Las exportaciones de géneros efectuadas por Nicaragua en 2003¹ fueron similares al nivel de exportaciones alcanzado hace casi tres décadas. Este deficiente desempeño es inaceptable dada la creciente demanda de puestos de trabajo y oportunidades de ingresos de sus ciudadanos. Para cambiar esta realidad se necesitará un esfuerzo combinado entre el sector público y el sector privado del país. La versión Operacional del Plan Nacional de Desarrollo esboza el compromiso del gobierno en el curso de los tres años siguientes con miras a estimular un proceso de crecimiento acelerado en el país. Sin embargo, las intervenciones públicas tendrán que proseguir paralelamente con iniciativas del sector privado al nivel de empresa de forma que se permita la aparición de un sector empresarial competitivo y eficaz.

Recomendación #1:

Tal como se esboza en la Sección B del presente documento informativo, RD-CAFTA tendrá por resultado probablemente un importante incremento en las exportaciones de productos textiles, prendas de vestir y productos de cuero, así como productos destinados a la fabricación de azúcar. Los costos más bajos de la mano de obra y una abundante oferta laboral en Nicaragua podrían proporcionar una ventaja competitiva temporal que pudiera generar miles de puestos de trabajo necesarios para su población. El Gobierno de Nicaragua está consciente de esta situación y en estos mismos momentos celebra deliberaciones en relación con la asignación de niveles de preferencia arancelaria (NPA) para los textiles y prendas de vestir, conseguida durante las negociaciones del RD-CAFTA. Al asignar niveles de preferencia arancelaria para los textiles y prendas de vestir, así como cuotas azucareras, el Gobierno de Nicaragua debería guiarse por el principio de aumentar al máximo el efecto social.

Si bien el modelo de la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC) no estima un cambio positivo importante salvo el ya mencionado, Nicaragua también tiene posibilidades de establecerse como lugar de fabricación de valor medio de primer orden para los inversionistas de Estados Unidos, Asia, Medio Oriente y América Central que desean aprovechar los beneficios permanentes que ofrece el convenio comercial. No obstante, el convertirse en un lugar de primer orden para la fabricación de valor medio requiere un importante cambio de criterios. Pudiera necesitarse un “Paladín de la Empresa” que no tenga miedo a decir que “las utilidades son buenas”. Nicaragua no logrará atraer las inversiones extranjeras directas que se necesitan a menos que el país pueda demostrar que es un buen lugar para efectuar operaciones comerciales rentables.

Los resultados del modelo de la USITC deberían ser elocuentes y esclarecedores para los órganos normativos. No sólo no es RD-CAFTA una panacea para superar los problemas económicos de la región, sino que es probable que proporcione menos oportunidades a la región que las que se previeron originalmente. El único factor que puede inclinar el fiel de la balanza en Nicaragua lo constituyen las corrientes de inversión extranjera directa que el país podría generar en las industrias manufactureras de valor medio y de servicios intercambiados en el ámbito internacional. Dos repercusiones emanan de este planteamiento: Primero, el papel que

¹ Excluidas las exportaciones de las Áreas de Libre Comercio.

desempeña Pro-Nicaragua en el país adquiere una importancia aún mayor; y, segundo, se necesita un esfuerzo combinado del gobierno y el sector privado para situar a Nicaragua como lugar de primer orden para inversiones en las manufacturas de valor medio en la región.

Recomendación #2:

Las empresas situadas dentro de la industria alimentaria y las industrias basadas en recursos naturales a las que se acuerda prioridad tienden a presentar un bajo nivel de competitividad cuando se miden contra seis determinantes clave de competitividad. El análisis demuestra que la mayoría de las empresas se encuentran dentro de las etapas de competitividad 1 y 2 en cuanto a cada una de las determinantes seleccionadas. Se necesitan esfuerzos en las seis áreas de funciones de competitividad para garantizar que el país aprovecha plenamente las nuevas oportunidades que ofrecen los distintos convenios comerciales negociados en fecha reciente.

Ventas y comercialización. Hay unas cuantas empresas de nivel mundial en Nicaragua, especialmente en el sector de servicios financieros. Sin embargo, las empresas situadas dentro de la industria alimentaria y las industrias basadas en recursos naturales tienen muy poca fuerza de comercialización o de ventas, están orientadas a los clientes y tienen poco control sobre la distribución. La creación de marcas es incipiente y sigue existiendo una amplia desconexión con el consumidor último.

Innovación. La mayoría de las empresas utilizan aplicaciones básicas y sólo las más grandes tienen cierto nivel de innovación de tecnología en sus líneas de producción. Las industrias de alimentos y basadas en recursos naturales se dedican a la producción de géneros de bajo valor y elevado volumen y existe poco movimiento a lo largo de las cadenas de valor de los distintos productos y actividades.

Tecnología y producción. Los procesos de producción son absolutos y no incorporan en su mayor parte controles adecuados de la calidad. Muy pocas empresas cuentan con certificaciones de la calidad, mientras que la productividad sigue siendo baja en la mayoría de las actividades en el seno de las industrias. Dada la ubicación central y de la tierra de primer orden de Nicaragua en la región, existen algunas posibilidades para que surja una industria alimentaria de valor agregado mediano o alto. Esto requeriría flujos directos importantes de inversiones a estas actividades.

Gestión y liderazgo. La mayoría de las empresas de Nicaragua funcionan aún como negocios familiares y no tienen una estructura empresarial propiamente dicha. Sólo unas cuantas de las empresas de pequeña y mediana dimensión siguen en realidad un plan comercial y poseen estrategias escritas con objetivos especificados y resultados claros previstos. La captación de inversiones extranjeras directas en la industria alimentaria y las industrias basadas en recursos naturales podría ser una buena forma de llevar el liderazgo y las prácticas óptimas a estos sectores.

Finanzas y contabilidad. Las empresas de pequeña y mediana dimensión de Nicaragua no tienen, como norma, registros financieros auditables en su operación. Sólo unas cuantas empresas que ejercen influencia financiera en el sistema bancario local tienen algunas clase de registros de contabilidad instituidos. La falta de recursos crediticios socavan las posibilidades que tienen

estas industrias de modernizarse y ampliarse. Esto se cumple particularmente en las empresas dedicadas a la producción camaronera y silvícola.

Recursos humanos. Un gran impedimento para la calidad, productividad y expansión es la falta generalizada de capacitación coherente y programas de desarrollo de aptitudes en el país. Muchas actividades de la comunidad de donantes se concentran en formar aptitudes en Nicaragua. Sin embargo, estos esfuerzos están fragmentados y, en su mayor parte, carecen de coordinación. El impuesto cargado a las empresas mediante el 2% adjudicado al Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) opera como desincentivo para las empresas que emplean recursos en capacitar a su fuerza laboral.

Creemos que las seis determinantes de la competitividad que se describen más arriba constituyen un paquete integral que necesita abordarse para que Nicaragua pueda progresar en su proceso de desarrollo. Un esfuerzo público-privado combinado, encaminado a abordar estas determinantes a los niveles de industria y de empresa podría resultar en una mejora importante de la situación actual.

Los programas existentes de apoyo a las empresas orientados a mejorar la posición de competitividad de la industria local se concentran con alta frecuencia en una parte de estas determinantes en detrimento de otras. Sin embargo, se necesitan esfuerzos en todas estas determinantes a fin de espolear un nuevo espíritu empresarial en las industrias locales, especialmente en el caso de la industria alimentaria y las industrias basadas en recursos naturales.

El statu quo no es una opción viable para Nicaragua ya que el resto de la región avanza con rapidez para reajustar su realidad al nuevo entorno de mercado y a las nuevas oportunidades que surgen de los miles de convenios comerciales en los que participa la región. Nicaragua necesita avanzar con decisión si desea beneficiarse de todos estos cambios en el entorno internacional. La versión Organizacional del Plan Nacional de Desarrollo (PND-O) ofrece una base para intervenciones del gobierno, pero quizás no quiere definir algunos de los retos clave que el sector privado podría tener que afrontar para que las empresas aprovechen plenamente el entorno comercial mejorado que se desea tener con el plan.